

**УДК 622.012:005.21**

Моисеева Елена Ивановна, доцент, к.э.н.  
(КузГТУ. г. Кемерово)

**РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ГОРНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ**  
**DEVELOPMENT OF FUNCTIONAL STRATEGIES OF THE  
MINING ENTERPRISE ON THE BASIS OF BASIC STRATEGIES**

**Аннотация**

Конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами определяются детализацией общей стратегии предприятия, представленной в виде «Дерева стратегических целей»

**Annotation**

Specific ways to achieve specific goals of the enterprise, facing its individual departments and services are determined by the details of the overall strategy of the enterprise, presented in the form of a "Tree of strategic goals"

Функциональные стратегии разрабатываются на основе сформированного «Дерева стратегических целей», представленное на рисунке 1

Конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами определяются детализацией общей стратегии . Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. На рисунке 2 представлена стратегическая карта для одной из шахт Ленинск-Кузнецкого района.

В стратегической карте обозначены и графически представлены основные стратегические цели, сгруппированные по функциональным стратегиям. На карте видны взаимосвязи задач, они позволяют лучше понимать ситуацию и дают возможность сформировать по каждой стратегической цели систему показателей. На основании стратегических целей строится система стратегических показателей по каждой из четырех выделенных функциональных стратегий. В ней определяются критерии достижения цели (таблица 1).

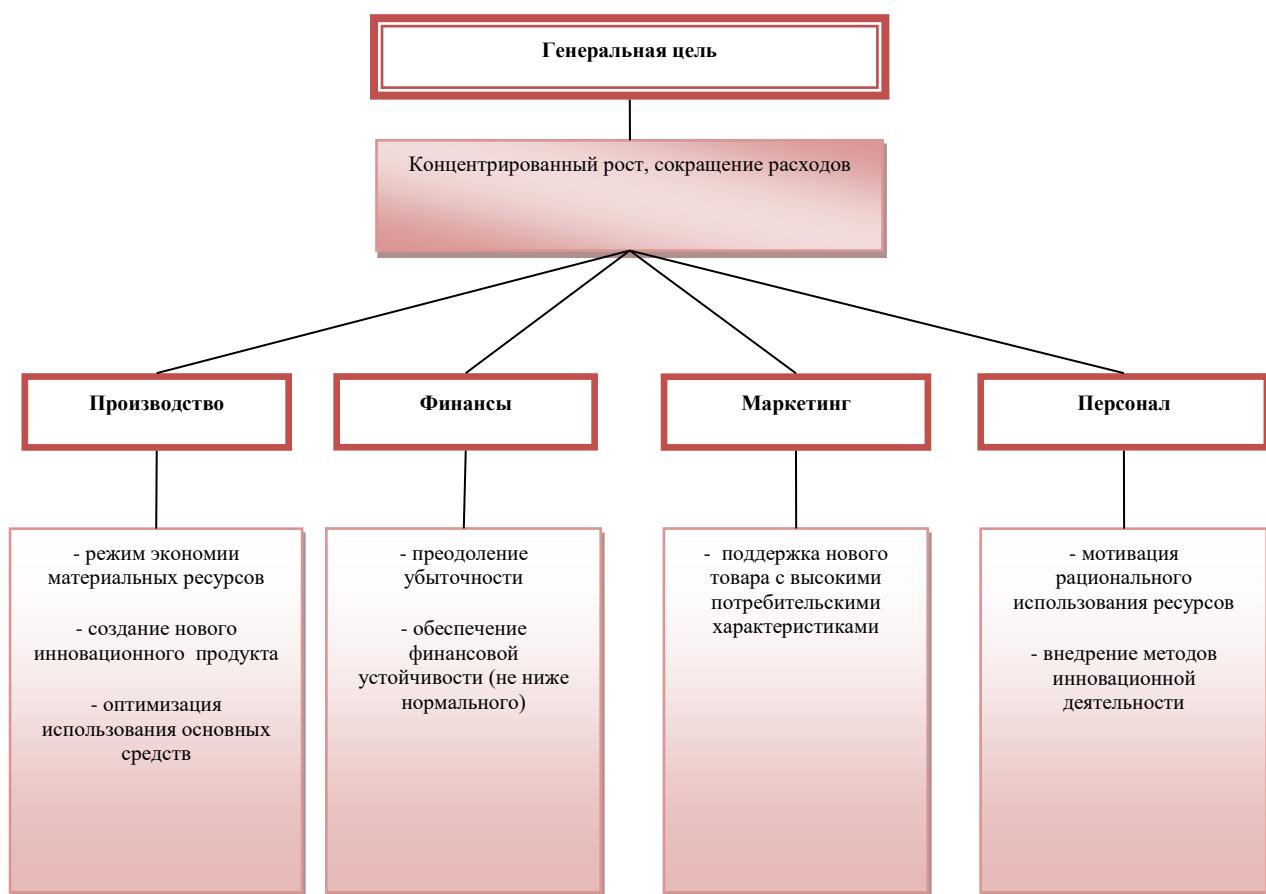


Рисунок 1 – Дерево стратегических целей

Таблица 1 – Сбалансированная система стратегических показателей

Функциональная стратегия	Стратегическая цель	KPI (критерий измерения и содержания цели)
Финансы	Преодоление безубыточности	Чистая прибыль
	- получение прибыли за счет нового товара	прибыль от продаж
	- получение прочих доходов за счет оптимизации основных фондов	прочие доходы
	- снижение себестоимости за счет режима экономии	себестоимость
Маркетинг	Организация проектной инновационной деятельности	Продажи инновационных продуктов
	Укрепление связей с существующими клиентами	Обеспечение выполнения условий договоров на 100%
Производство	Производство новой продукции	Объем и качество произведенной продукции
	Оптимизация основных фондов	Сумма сокращенного незавершенного строительства, сумма от продажи неиспользуемых основных средств
	Режим экономии	Сумма экономии от использования возвратных материалов
Персонал	Переориентация на инновационную деятельность	Количество реализованных инновационных проектов
	Мотивация рационального использования ресурсов	Разница между экономией и вознаграждением за экономию

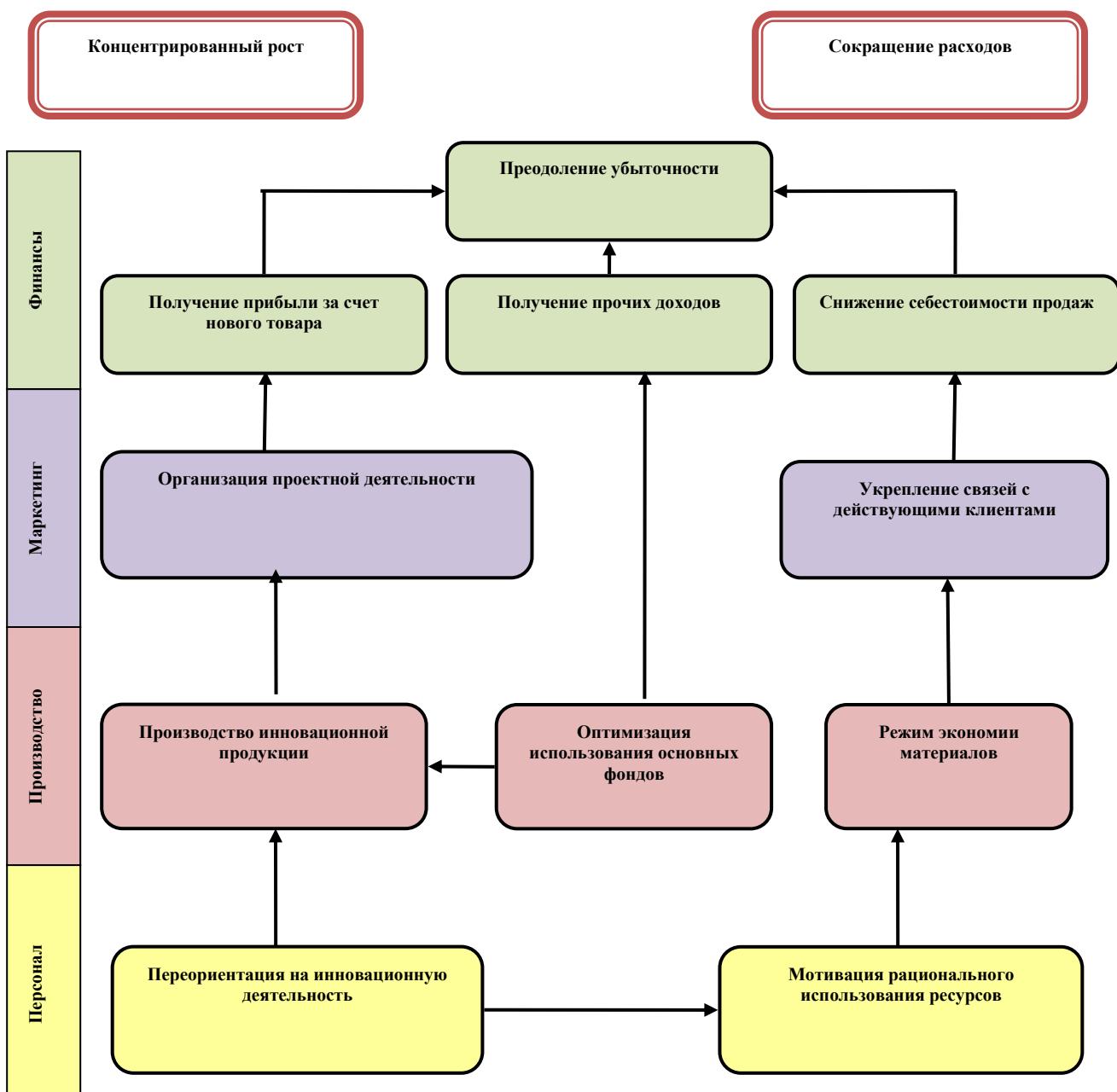


Рисунок 2 – Стратегическая карта шахты

Данная система показателей позволяет сформировать конкретные параметры функциональных стратегий. Далее рассмотрено содержание функциональных стратегий. В рамках стратегии персонала предлагается два направления деятельности.

Первое – организация работы по экономии ресурсов, мотивация рационального использования ресурсов предприятия. В целях улучшения финансово-экономического состояния предприятия предлагаем повторное использование материалов в производстве. При экономии материалов на определенную сумму работникам будет производиться доплата в размере 10% от общей суммы. Доплата делится между трудящимися участка, таким

образом, каждый участок будет заинтересован в экономии материалов, что способствует стимулированию трудающихя.

В таблице 2 представлен примерный расчет показателей по предлагаемым мероприятиям по экономии материалов.

Таблица 2- Показатели экономии материалов

Наименование материалов	Ед. изм.	Кол-во	Цена за единицу, руб.	Стоимость материалов, руб.	Доплата, руб.
Металлические верхняки и стойки СВП-22	тонн	43,65	18 830,55	821 915,85	82 191,58
Штрипсы L=1900	шт.	845,00	225,86	190 851,70	19 085,17
Болт М-20*120	кг	99,60	65,25	6 498,90	649,89
Гайка М-20	кг	154,88	71,95	11 143,62	1 114,36
Болт М-16*80	кг	192,77	59,24	11 419,58	1 141,96
Хомут с металлической накладкой (замок ЗПК)	шт.	40,00	986,00	39 440,00	3 944,00
Скоба М20	шт.	490,00	147,00	72 030,00	7203,00
Тройник D-150	шт.	26,00	2 983,00	77 558,00	7 755,80
Всего	руб.			1 230 857,65	123 085,65

Таким образом, только по одному участку будет достигнуто снижение количества использованных новых материалов на 1231 тыс. руб. Данное мероприятие направлено, в первую очередь, на сокращение расходов материалов. Предполагается 10% от сэкономленных средств направлять на стимулирование работников. Задача управления персоналом на данном этапе – запустить работу по экономии ресурсов. Каждый работник должен знать, что он получит в результате экономии.

Для эффективного управления деятельностью по реализации мероприятий по опыту многих промышленных предприятий предлагается ввести на шахте штатную должность специалиста по инновационным технологиям. Причем не предполагается привлечение нового специалиста. Введение данной должности предлагается путем перераспределения функций существующих специалистов. С точки зрения формы деятельности работа специалиста по инновационным технологиям должна включать как традиционные функции менеджмента, так и специфические, характерные для данного вида деятельности

- организация и координация взаимодействия подразделений компании по вопросам инновационной деятельности;
- работа с документацией, отчетностью;
- участие в проектировании по видам работ:
  - а) организация и контроль функциональных управленческих процессов;
  - б) аналитические работы: подготовка прогнозов, планов, стратегий и программ;
  - в) организация коммуникационной деятельности по внедрению инноваций .

Специалист по инновационным технологиям должен осуществлять реализацию важных для компании задач:

- участие в разработке и реализации стратегий;
- взаимодействие со структурами , участвующими в разработке и реализации инновационных решений ;
- поиск и реализация технологических проектов по внедрению и производству новой продукции , модернизации производства ;
- проектирование и внедрение организационных изменений в связи с изменениями функциональных и общих стратегий .

Такие задачи требуют высокой ответственности за их решение, новизны и нестандартности , необходимости координации заинтересованных лиц, необходимости по ходу их выполнения разбираться в сложных управленческих процессах внутри предприятия. Введение в штат такого специалиста позволит обеспечить комплексный системный подход к инновационной деятельности . Специалист по инновационным технологиям должен обладать знаниями и опытом в следующих областях:

- а) управление проектами ;
- б) экономика и финансы ;
- в) управление инновациями ;
- г) управление персоналом ;
- д) стратегический менеджмент .

Таким образом, внедрение должности специалиста по инновационным технологиям позволит придать деятельности шахты системный характер, что в свою очередь снизит вероятность наступления рыночных угроз.

Производственная стратегия предполагает разработку нового продукта. В качестве инновационного продукта для шахты может быть организация производства угольных брикетов. Предприятие будет поставлять их в том числе на зарубежный рынок. Суть данного мероприятия заключается в следующем. Угольные брикеты изготавливаются из угольной мелочи , что обусловливает низкую стоимость готового продукта. Производство угольных брикетов осуществляется в мире с середины XIX столетия , но особенно получило распространение с конца XX столетия . В последние годы появились технологии, позволяющие формировать брикеты без добавления связующих материалов, что повысило качество брикетов, упростило производственный процесс и улучшило экологические параметры продукции. При сжигании брикетов угля КПД котлов, в сравнении с применением обычного угля повышается на 30%, при этом выбросы сернистого газа и уровень недожженных компонентов снижается до 20%. Основные достоинства угольных брикетов заключаются в увеличении продолжительности горения топлива. Угольные брикеты, как правило, горят в три раза дольше обычного угля. Кроме того, при сжигании угольные брикеты дают постоянную

температуру горения, почти не выделяя дыма и не давая угарного газа. Низкое содержание шлака и золы (около 6% при 30% - в обычном угле) снижают эксплуатационные затраты по обслуживанию печей и котлов, использующих угольные брикеты.

Угольные брикеты обладают рядом привлекательных характеристик для коммерческой деятельности и являются инновационным продуктом для шахты . Поскольку производство угольных брикетов возможно на базе обогатительной фабрики или иного производственного помещения, возможно использование объектов незавершенного производства для данного проекта. Это позволит оптимизировать основные фонды. Также предлагается провести инвентаризацию и реализовать неиспользуемые основные средства. Важным аспектом предлагаемых направлений совершенствования маркетинговой деятельности шахты в рамках специально созданной временной проектной группы , что позволит устраниТЬ существующее в организации неэффективное взаимодействие сотрудников в процессе реализации инновационных проектов . На рисунке 3 представлена схема организации деятельности проектной группы по этапам реализации проекта . Временные структурные образования из сотрудников организации и (или) привлеченных извне работников дают возможность решать «на ходу» те проблемы, ради которых не следует создавать постоянные подразделения. Предлагается создание такой группы для реализации каждого инновационного проекта. При системной инновационной деятельности в организации будет существовать потребность в оценке и принятии решения по реализации нескольких инновационных проектов.

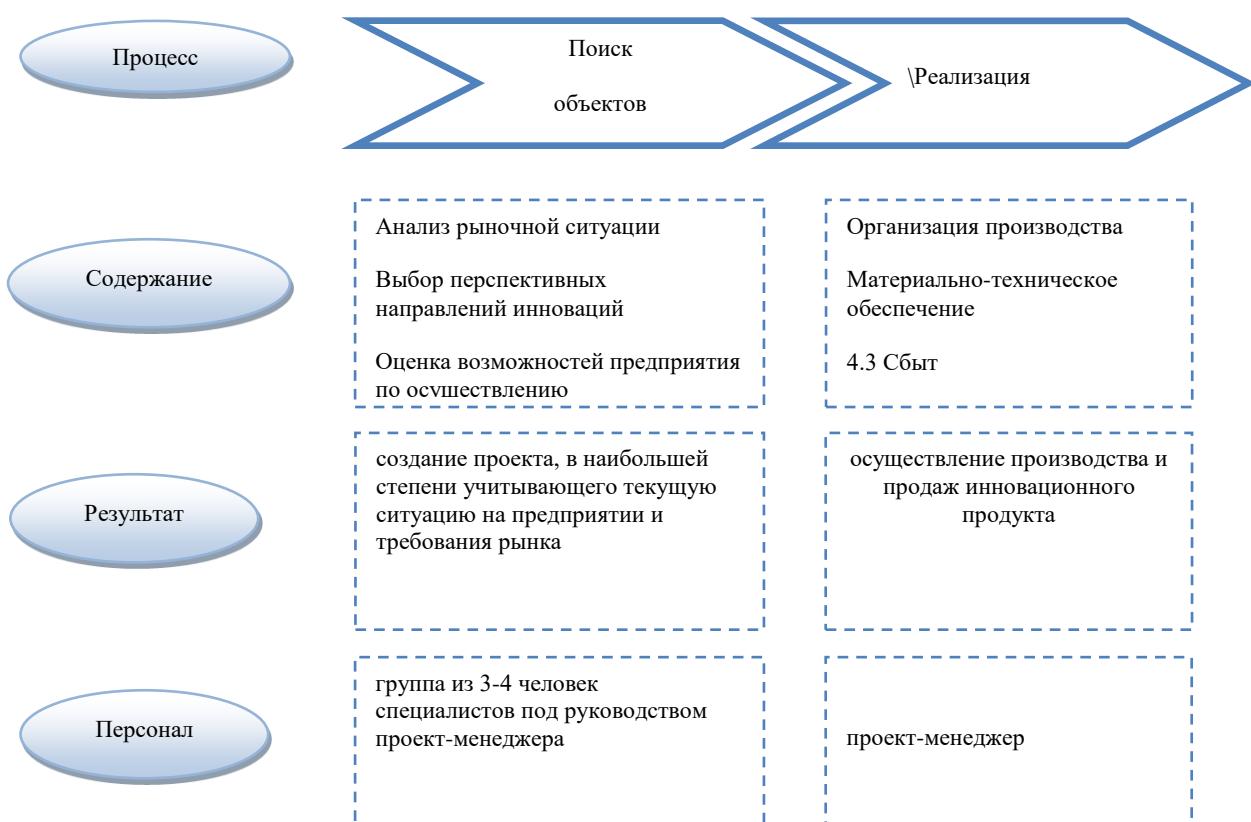


Рисунок 3 – Организация деятельности проектной группы

Вывод инновационной деятельности на новый уровень позволит улучшить маркетинговую работу, работу с персоналом, отношения работников. Вовлечение благодаря внедрению проектных групп значительного числа работников в инновационную деятельность позволит повысить мотивацию, производительность труда, экономические результаты деятельности шахты.

Финансовая стратегия основывается на высокой эффективности предлагаемых видов деятельности. Окупаемость проекта составляет 1 год, рентабельность в первый год – 16,5%, во второй год – 38%.

<b>Заявка на участие в работе конференции СИБРЕСУРС-2018</b>	
<b>1. Фамилия, имя, отчество</b> <b>Моисеева Елена Ивановна</b>	
<b>2. Место работы, должность</b> <b>КузГТУ , каф. Производственного менеджмента, доцент</b>	
<b>3. Ученая степень</b> <b>Кандидат экономических наук</b>	
<b>4. Почтовый адрес</b> <b>650000 г. Кемерово Весенняя 28</b>	
<b>5. Телефон 8-903-946-84-19</b>	<b>Факс</b>
<b>E-mail eogp@bk.ru</b>	
<b>6. Я намерен принять участие в работе конференции (нужное отметить):</b>	
а) с выступлением и публикацией доклада в Сборнике материалов конференции;	
<b>б) в качестве слушателя без выступления, но с публикацией в Сборнике материалов конференции;</b>	
в) в качестве слушателя без выступления и публикации в Сборнике материалов конференции;	
г) в качестве заочного участника, только с публикацией в Сборнике материалов конференции (без посещения конференции).	
<b>7. Название доклада</b> Разработка функциональных стратегий горного предприятия на основе базовых стратегий	
<b>8. Направление</b> Социально экономические аспекты развития угольных регионов	
<b>9. Требуется ли гостиница?</b> нет	